

УДК 336.1:352

doi:10.15421/151627

Фінансова децентралізація та її вплив на систему місцевих фінансів України

І.В. МІЗИНА

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
Дніпро, Україна

Авторське резюме

Досліджено вплив процесів фінансової децентралізації на систему місцевих фінансів України. Визначено основні трансформаційні зміни системи місцевих фінансів внаслідок реалізації заходів реформи та шляхи її адаптації до нових умов. Розкрито базові характеристики зміни ролі державних органів влади та органів місцевого самоврядування, їх взаємозв'язків та відносин у системі, посилення участі населення в ухваленні рішень місцевого значення. Сформульовано основні вимоги до системи місцевих фінансів із урахуванням впливу процесів фінансової децентралізації, зокрема формування ефективної і стійкої бази для мобілізації фінансових ресурсів у межах кожної територіальної громади; забезпечення достатнього обсягу ресурсів для збалансованого і динамічного розвитку на місцевому рівні; підвищення ефективності управління місцевими фінансами із застосуванням процесного та проектного підходів. Запропоновано план заходів щодо зміни системи місцевих фінансів України в контексті фінансової децентралізації на п'ятирічний період. План заходів передбачає унормування регуляторних положень у сфері управління місцевими фінансами, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, розвиток ресурсного потенціалу, моніторинг та оцінювання ефективності діючої системи місцевих фінансів.

Ключові слова: децентралізація влади; місцеві фінанси; місцеве самоврядування; місцеві бюджети; фінансові ресурси; ресурсний потенціал; джерела доходів

Financial decentralization and its impact on local finance system of Ukraine

I.V. MIZINA

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipro, Ukraine

Abstract

The article researches the influence of the process of financial decentralization system on local finance system in Ukraine. Author determined the basic transformations of local finances system as a result of reform measures and ways to adapt to new conditions. The basic characteristics of the changing role of public authorities and local governments, their relationships and relationships in the system, strengthening public participation in decision-making of local importance are revealed. The main requirements of local finances taking into account the impact of fiscal decentralization processes are formulated. They include the formation of an effective and sustainable framework for the mobilization of financial resources within each territorial community; providing sufficient resources for sustainable and dynamic development at the local level; improve management of local finances with the application process and project approaches. An action plan to change the system of local finance Ukraine in the context of fiscal decentralization on a 5-year period is proposed. The action plan envisages normalization of regulatory provisions in the area

© I.B. Мізіна, 2016

of local finance, training local government officials, development resources, monitoring and evaluating the effectiveness of the current system of local finance.

Key words: decentralization; local finances; local government; local budgets; financial resources; resource potential; sources of income

Финансовая децентрализация и ее влияние на систему местных финансов Украины

И.В. МИЗИНА

Днепропетровский региональный институт государственного управления
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,
Днепр, Украина

Авторское резюме

Исследовано влияние процессов финансовой децентрализации на систему местных финансов Украины. Определены основные трансформационные изменения системы местных финансов в результате реализации мероприятий реформы и пути ее адаптации к новым условиям. Раскрыты базовые характеристики изменения роли государственных органов власти и органов местного самоуправления, их взаимосвязей и отношений в системе, усиление участия населения в принятии решений местного значения. Сформулированы основные требования к системе местных финансов с учетом влияния процессов финансовой децентрализации, в частности формирование эффективной и устойчивой базы для мобилизации финансовых ресурсов в пределах каждой территориальной общины; обеспечение достаточного объема ресурсов для сбалансированного и динамичного развития на местном уровне; повышение эффективности управления местными финансами с применением процессного и проектного подходов. Предложен план мероприятий по изменению системы местных финансов Украины в контексте финансовой децентрализации на пятилетний период. План мероприятий предусматривает нормирование регуляторных положений в области управления местными финансами, повышение квалификации должностных лиц местного самоуправления, развитие ресурсного потенциала, мониторинг и оценка эффективности действующей системы местных финансов.

Ключевые слова: децентрализация власти; местные финансы; местное самоуправление; местные бюджеты; финансовые ресурсы; ресурсный потенциал; источники доходов

Постановка проблеми. 28 грудня 2014 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» [7], відповідно до якого з 2015 р. розпочато новий етап фінансової децентралізації. Цими змінами врегульовано, зокрема, бюджетні правовідносини, пов'язані з впровадженням нової моделі фінансового забезпечення місцевих бюджетів та міжбюджетних відносин.

Підвищення незалежності органів місцевого самоврядування у вирішенні проблем, що виникають в межах відповідних територій, у тому числі і розпо-

рядженні своїми ресурсами, вимагає більш ширшого та творчого підходу до управління місцевими фінансами. Сама ж система управління місцевими фінансами повинна бути розглянута з позицій посилення ролі органів місцевого самоврядування як суб'єктів управління ресурсним потенціалом територіальних громад у всіх його проявах.

При цьому вона має бути організована таким чином, щоб можна було диверсифікувати фінансові потоки різного характеру та спрямованості для найбільш точного визначення їх параметрів та оцінки обсягів і критеріїв ефективності використання.

Аналіз досліджень і публікацій. Процеси децентралізації влади в Україні дали поштовх до активного наукового пошуку шляхів укріплення самодостатності територіальних громад у світлі основних принципів децентралізованого державного управління. Звертаючись детальніше до наукових розробок у сфері місцевого самоврядування, слід зазначити, що велика увага приділяється безпосередньо формуванню дохідної частини місцевих бюджетів, особливо в частині податкових надходжень. Вирішенню цих проблем присвятили свої напрацювання Т. Безверхнюк, О. Бобровська, Ю. Ганущак, Т. Крушельницька, В. Лозицький, І. Луніна І. Стефанюк, А. Ткачук, М. Трещов та інші. Розглядаються механізми розширення дохідної бази місцевих бюджетів, вишукування додаткових бюджетних коштів (частіше у фіскальній площині) та ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування. Однак необхідно зазначити, що поняття «місцеві фінанси» є ширшим за «місцеві бюджети» і не може обмежуватися сукупністю фінансових ресурсів, що є у розпорядженні органів місцевого самоврядування. Ототожнення цих понять нівелює специфічні ознаки місцевих фінансів як системи з широким спектром її суб'єктів та об'єктів управління.

Місцеві фінанси як цілісна система ґрунтовно досліджувалися вченими до початку трансформаційних процесів міжбюджетних відносин – до 2010 р. (О. Кириленко, О. Кравченко, П. Круш, О. Сунцова, В. Федосов, С. Юрій та інші). Тому виникає об'єктивна необхідність перегляду структури системи місцевих фінансів та її перебудови із урахування впливу процесів фінансової децентралізації в Україні.

Метою дослідження є аналіз впливу заходів щодо фінансової децентралізації на систему місцевих фінансів України та визначення шляхів її перебудови із урахуванням чинників впливу в межах реформи.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація характеризує процес трансформації механізму реалізації влад-

них повноважень у системі державного управління, яка складається з керуючої підсистеми (суб'єкти управління) й керованої підсистеми (об'єкти управління) та взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Децентралізація державної влади як універсальне явище відображає процеси перерозподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування. Чим більше децентралізована державна влада, тим більша частка методів впливу на керований об'єкт управління; гнучкіша управлінська система; розвинутіші демократичні інститути [3, с. 79]. Місце децентралізації влади у процесах становлення громадянського суспільства визначається через відповідні політико-адміністративні фактори, серед яких: активізація політичної участі громадян, забезпечення максимальної «підзвітності» влади, посилення легітимності державної влади, захист демократичних свобод, які забезпечують його активізацію [2, с. 5].

Розподіл повноважень згідно з принципом субсидіарності – це один із головних принципів децентралізації, відповідно до якого найбільше повноважень мають ті органи влади, які є найближчими до людей і на рівні яких вирішення завдань та надання послуг є найбільш ефективним і найменш ресурсовитратним [1, с. 7].

Фінансова децентралізація полягає у передачі джерел доходів місцевих бюджетів з державного бюджету і повноважень щодо управління ними від державних органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування для реалізації ними власних та делегованих державою функцій. При цьому передача нових повноважень та обов'язків повинна підкріплюватися відповідним рівнем фінансових ресурсів і точним визначенням дохідних джерел. Іншими словами, фінанси повинні слідувати за функціями.

Мета фінансової децентралізації полягає не тільки у підвищенні оперативності та якості надання публічних послуг на місцевому рівні, а й у забезпеченні сталого розвитку територій, економічного зростання і скорочення бідності. Справді, сталий розвиток передбачає

ефективне управління ресурсами і динамічний процес економічного зростання, що передусім засновані на платформі партнерства між державним, приватним сектором і громадянським суспільством. Саме процеси фінансової децентралізації можуть сприяти збільшенню ресурсної бази місцевого самоврядування та ефективності її використання, впровадженню інновацій, розвитку людського ресурсу та підприємництва, покращення екології.

Взагалі всі суб'єкти фінансових відносин характеризуються наявністю фінансових ресурсів. Очевидно, що для початку потрібно мати ресурси, чітко знати джерела їх утворення, умови зростання, чинники впливу та їх обсяги. І, природно, чим більше ресурсів, тим більш продуктивною буде система формування місцевих фінансів і більший за обсягом місцевий бюджет. Тому одним із головних завдань органів місцевого самоврядування є безпосереднє «створення» фінансових ресурсів та формування умов їх збільшення використовуючи свої повноваження.

Законодавчо визначений бюджетний процес закладає основи формування доходів, розподілу видатків та здійснення видаткової частини. Формуючи місцеві бюджети, органи місцевого самоврядування структурують фінансовий ресурс створений у системі місцевих фінансів, та який, відповідно, і є початком наступного циклу. Тобто, це скоріше інструмент управління фінансами, аніж їх структурована сукупність.

Вітчизняні науковці єдині в тому, що місцеві фінанси як система включають у себе кілька основних взаємопов'язаних структурних елементів, які, перш за все, визначаються чинним бюджетним законодавством. Це – видатки, доходи, способи їх формування, місцеві фінансові інститути, суб'єкти й об'єкти системи та відносини між суб'єктами системи й іншими ланками фінансової системи держави [9].

О. Сунцова (ред.) представляє структуру системи місцевих фінансів у такому вигляді:

- видатки (поточні, розвитку, на

фінансування власних повноважень, обов'язкові, факультативні, на фінансування делегованих повноважень);

- доходи (власні, закріплені, передані, податкові, неподаткові);

- способи формування доходів (місцеві податки і збори, частки загальнодержавних податків, комунальні платежі, доходи від майна та землі, що належать місцевій владі, доходи комунальних підприємств, кредити, комунальні позики, трансферти);

- місцеві фінансові інститути (громадські послуги, самостійні місцеві бюджети, комунальна форма власності, позабюджетні валютні та цільові фонди, місцеві податки і збори, фінанси комунальних підприємств);

- суб'єкти системи (територіальні громади; міські, селищні та сільські ради; голови міст, селищ і сіл; обласні, Київська та Севастопольська міські, районні, районні в містах Києві і Севастополі державні адміністрації і ради; Рада Міністрів та Верховна Рада Автономної Республіки Крим; Міністерство фінансів України; Кабінет Міністрів та Верховна Рада України);

- об'єкти системи (фінансові ресурси у фондovій і нефондовій формах);

- відносини між суб'єктами системи, системою та іншими ланками фінансової системи держави взагалі (між суб'єктами системи; між місцевими фінансами та іншими ланками фінансової системи держави) [8, с. 21-22].

З таким трактуванням погоджуються й інші науковці, які досліджували питання місцевих фінансів, структуру та підходи до формування їх як системи [4; 5; 6; 9]. Вищезазначені структурні елементи є комплексним відображенням системи місцевих фінансів та її ролі в економіці держави, але вона набагато складніша і має свої особливості в кожній країні. Вказані структурні елементи виявлено майже в усіх європейських країнах, що мають сформовані фінансові системи місцевих органів влади [8].

Із запуском фінансової децентралізації всі структурні елементи системи місцевих фінансів зазнають впливу, а отже, повинні бути адаптовані до нових умов,

які складаються у процесі реформування місцевого самоврядування.

Насамперед змінюється роль державних органів влади та органів місцевого самоврядування в системі місцевих фінансів (табл. 1), характер взаємозв'язків та відносин між ними.

Таблиця 1

Зміна ролі органів влади в контексті фінансової децентралізації

| Рівень | Роль |
|---------------------------------|---|
| Державні органи влади | Створення національної політики і стратегій державного розвитку, розробка систем і керівних принципів для органів місцевого самоврядування, надання бюджетних трансфертів для забезпечення виконання делегованих повноважень, а також моніторинг та надання підтримки органам місцевого самоврядування в забезпеченні населення публічними послугами. |
| Органи місцевого самоврядування | Управління фінансовими ресурсами в контексті національної політики та стратегій державного, регіонального і муніципального розвитку, які відповідають потребам місцевого населення і орієнтовані на досягнення цілей соціально-економічного розвитку територіальних громад. |

Прим.: розроблено автором

Зв'язки та характер відносин між державними органами влади та органами місцевого самоврядування у своїй більшості із вертикальних трансформуються у горизонтальні. Посилюється управлінський вплив органів місцевого самоврядування на об'єкти системи – фінансові ресурси. Відповідно знижується їх залежність у прийнятті рішень від виконавчих органів влади та підвищується рівень відповідальності за стан виконання прийнятих рішень.

Джерела утворення фінансових ресурсів стають набагато різноманітнішими за своїм змістом, виходять за аспекти оподаткування і трансформуються в інструменти управління, які є невід'ємною складовою системи місце-

вих фінансів та визначають напрямки і інтенсивність диверсифікованих фінансових потоків. Має бути сформована цілісна система взаємопов'язаних інструментів, які працюють безперервно, послідовно, синхронно та створюють додаткову вартість ресурсу в кожній точці його зростання і все це за умови ефективного використання коштів.

Успіх фінансової децентралізації великою мірою залежить від ступеня участі членів територіальних громад в процесах управління ресурсним потенціалом. Наприклад, для того, щоб стимулювати громадянську відповідальність на місцевому рівні й мотивувати населення до добровільної сплати податків, органи місцевого самоврядування повинні інформувати і залучати їх на всіх етапах прийняття рішень локального значення. Для цього необхідно впровадити практику прозорого управління місцевими фінансами. Такі кампанії по підвищенню обізнаності населення мають здійснюватися постійно для інформування та просвіти громадян і приватного бізнес-сектора щодо їх ролі, прав і обов'язків у контексті фінансової децентралізації.

Основними вимогами до системи місцевих фінансів із урахуванням впливу фінансової децентралізації можна визначити такі:

1. Формування ефективної та стійкої бази для мобілізації фінансових ресурсів у межах кожної територіальної громади. Реалізація цієї вимоги передбачає розширення бази доходів місцевих бюджетів за рахунок зростання місцевої економіки; підвищення місцевої фінансової автономії за рахунок знаходження альтернативних джерел доходів, крім державних трансфертів і податків; розробка та реалізація стратегії розвитку ресурсного потенціалу в партнерстві з приватним сектором; диверсифікація джерел фінансових ресурсів.

2. Забезпечення достатнього обсягу ресурсів для збалансованого і динамічного розвитку на місцевому рівні. Кожен із цільових потоків фінансових ресурсів доцільно розділити на різні компоненти асигнування виходячи із пріоритетів розвитку секторів місцевої економіки.

Цільове призначення потоків фінансових ресурсів також служить для збереження зв'язків з відповідними галузевими міністерствами, які допомагають удосконалювати шляхи розвитку місцевої економіки, тим самим пришвидшуючи його. Нарешті, цільове призначення дозволяє залучати донорські кошти та трансферти (як поворотні, так і безповоротні) з державного бюджету для реалізації проектів розвитку в конкретних секторах економіки.

3. Підвищення ефективності управління місцевими фінансами із застосуванням процесного та проектного підходів. Стратегія досягнення цієї ви-

моги повинна передбачати: формування циклу планування місцевого бюджету та відповідних інструментів управління бюджетними коштами; підвищення професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування в галузі планування, фінансового управління та контролю на всіх стадіях бюджетного процесу; інтеграцію секторальної децентралізації (освіта, охорона здоров'я та інші галузі) в процеси управління місцевими фінансами з метою мобілізації достатнього фінансового ресурсу у кожному секторі економіки; створення та впровадження програми публічного інформування та комунікації для досяг-

Таблиця 2

План заходів щодо зміни системи місцевих фінансів України в контексті фінансової децентралізації

| Заходи | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік | 5 рік |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Оновлення регуляторних положень щодо мобілізації фінансових ресурсів із урахуванням ресурсного потенціалу на місцевому рівні | → | | | | |
| Забезпечення підготовки і здатності керівників органів місцевого самоврядування виконувати обов'язки щодо управління фінансовими ресурсами, отриманими в процесі децентралізації | | | | | → |
| Зміцнення ресурсного потенціалу на місцевому рівні | | | | | → |
| Визначення чітких керівних принципів, що регулюють відносини системи місцевих фінансів | → | | | | |
| Розробка і впровадження інформаційних, освітніх та комунікаційних стратегій | | | | | → |
| Розробка кодексу ефективного управління місцевими фінансами на основі перелової практики | → | | | | |
| Забезпечення дотримання кодексу ефективного управління місцевими фінансами | | | | | → |
| Моніторинг та оцінка на основі чітких показників ефективності управління місцевими фінансами | | | | | → |

Прим.: розроблено автором.

нення більш широкої участі всіх зацікавлених сторін у розвитку ресурсного потенціалу територіальної громади.

Усі заходи щодо зміни системи місцевих фінансів в контексті фінансової децентралізації повинні бути розроблені в правових рамках, де чітко визначені функції, обов'язки, права та повноваження органів місцевого самоврядування, а також джерела фінансових ресурсів. Таким чином, фінансова децентралізація повинна бути пов'язана з інституційною і правовою реформами, а хід її реалізації – постійно координуватися, контролюватися й оцінюватися.

Процес адаптації системи управління місцевими фінансами до умов фінансової децентралізації пропонується представити у вигляді плану заходів на середньостроковий період (табл. 2).

Висновки. Старт фінансової децентралізації в Україні засвідчив необхідність структурної перебудови системи місцевих фінансів, яка формувалася десятиліттями за умов централізованого управління фінансовими ресурсами.

Зосередившись на зміцненні досягнень у сфері управління місцевими фінансами, а також на розширенні масштабів місцевого економічного розвитку

пропонується п'ятирічний план заходів щодо адаптації системи місцевих фінансів України у контексті фінансової децентралізації, який ґрунтується на ключових напрямках розвитку системи: інституційне зміцнення системи місцевих фінансів; місцевий економічний розвиток; механізми участі населення та підзвітності бюджетного процесу; нарощування ресурсного потенціалу території.

Вирішення наведених проблемних питань розвитку системи місцевих фінансів формує низку нових чинників впливу на фінансове забезпечення розвитку територіальних громад, знімає неузгодженість і недостатню впорядкованість реформаторських заходів подальшого розвитку місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади в Україні.

Подальші наукові дослідження системи місцевих фінансів України в контексті фінансової децентралізації будуть спрямовані на пошук шляхів удосконалення управління дохідними джерелами місцевих бюджетів, які органи місцевого самоврядування отримали за результатами заходів щодо децентралізації влади.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Арабчук Я.І. Фінансова децентралізація – основна складова спроможної громади [Електронний ресурс] / Я. Арабчук // Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування. – 2016. – № 1. – Режим доступу : file:///C:/Users/admuin/Downloads/Ttpdu_2016_1_20.pdf.
2. Гройсман В.Б. Місце та роль децентралізації влади у процесах становлення громадянського суспільства [Електронний ресурс] / В. Гройсман // Демократичне врядування. – 2015. – Вип. 15. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_22.
3. Децентралізація в Україні: соціологічний погляд [Текст] / [О. Гарнець, О. Гончарук, Н. Дмитрук, А. Ткачук – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2013. – 160 с.
4. Кириленко О. П. Місцеві фінанси : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів [Текст] / О. Кириленко. – Тернопіль : Астон, 2004. – 192 с.
5. Кравченко О. О. Місцеві фінанси: навч. посіб. / О. О. Кравченко. – К. : ДЕТУТ, 2009. – 157 с.
6. Круш П. В. Національна економіка: регіональний та муніципальний рівень : підруч. [Текст] / П.В. Круш, О.О. Кожемяченко. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 320 с.
7. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 28 груд. 2014 р. № 79-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/79-viii>.
8. Сунцова О. О. Місцеві фінанси: навч. посіб. [Текст] / О.О. Сунцова. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
9. Теорія фінансів: підруч. [Текст] / за ред. В.М. Федосова, С.І. Юрія. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 576 с.

REFERENCES:

1. Arabchuk Ya.I., 2016. Finansova detsentralizatsija – osnovna skladova spromozhnoji gromady [Fiscal decentralization - the main component capable community] Teorija ta praktyka derzhavnogo upravlinnja ta mistseвого samovrjaduvannja 1. Regime to access: file:///C:/Users/admuin/Downloads/Ttpdu_2016_1_20.pdf (in Ukrainian).
2. Grojsman V.B., 2015. Mistse ta rol' detsentralizatsiji vlady u protsesah stanovlennja gromadjanskogo suspilstva [The place and role of decentralization of power in civil society establishment] Demokratychnе vrjaduvannja 15. Regim to access: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2015_15_22 (in Ukrainian).
3. Garnets O., Goncharuk O., Dmitruk N., Tkachuk A., 2013. Detsentralizatsija v Ukraini: sotsiologichnyj pogljad [Decentralization in Ukraine: sociological view]. Kyiv, 160 (in Ukrainian).
4. Kyrylenko O.P., 2004. Mistsevi finansy [Local finances]. Ternopil, 192 (in Ukrainian).
5. Kravchenko O.O., 2012. Mistsevi finansy [Local finances]. Kyiv, 157 (in Ukrainian).
6. Krush P.V., 2011. Natsional'na ekonomika: regionalnyj ta munitsipalnyj riven [National economy: regional and municipal level]. Kyiv, 320 (in Ukrainian).
7. Pro vnesennja zmin do Byudzhetnoho kodeksu Ukrayiny shchodo reformy mizhbyudzhethnykh vidnosyn: Zakon Ukrayiny vid 28 hrudnya 2014 r. № 79-VIII [Amendments to the Budget Code of Ukraine on the reform of intergovernmental relations - Law of Ukraine from 28.12.2014 № 79-VIII]. Regime to access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/79-viii> (in Ukrainian).
8. Suntsova O.O., 2010. Mistsevi finansy [Local finances]. Kyiv, 488 (in Ukrainian).
9. Fedosov V.M., Yuriy S.I., 2010. Teorija finansiv [Theory of Finance]. Kyiv, 576 (in Ukrainian).

Мізіна Ірина Валеріївна – кандидат наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29
E-mail: b123criminal@ukr.net

Mizina Iryna V. – PhD in public administration, associate professor
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Мизина Ирина Валерьевна – кандидат наук государственного управления, доцент
Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 49044, Днепр, ул. Гоголя, 29